LA BOÎTE À OUTILS

du Contrôle de gestion

Avec 3 vidéos d'approfondissement

Caroline **SELMER**

DUNOD

Tout le catalogue sur
www.dunod.com

DUNOD
ÉDITEUR DE SAVOIRS

Conception de la couverture : mokmok.agency

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD EDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD EDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.
Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.
Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

DANGER
LE PHOTOCOPILLAGE TUE LE LIVRE

© Dunod, Paris, 2013, 2019 pour la nouvelle génération
ISBN 978-2-10-079288-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).
Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Du même auteur

La Boîte à outils du responsable financier, 2e édition, Dunod, 2013.

Concevoir le tableau de bord, 3e édition, Dunod, 2011.

Construire et défendre son budget, 2e édition, Dunod, 2009.

Toute la fonction finance, Dunod, 2006.

Sommaire des vidéos

Certains outils sont accompagnés de vidéos, accessibles par flashcode, qui complètent, développent ou illustrent le propos.

› « Réduire les coûts d'achat » : outil 12, p. 50 ;

› « Le budget base zéro (BBZ) » : outil 32, p. 114 ;

› « La revue de gestion » : outil 58, p. 184.

Avant-propos

Le contrôle de gestion est considéré comme une discipline du management. Il est apparu au cours des années 1930 dans les grandes entreprises industrielles américaines, dans le but de communiquer des informations à la direction afin de l'aider à planifier et contrôler les opérations. Il a été introduit dans les entreprises industrielles en Europe dans les années 1950. Il s'est adapté aux entreprises de services plus tardivement. Depuis la Loi Organique relative aux Lois de Finance (LOLF), publiée en 2001 pour une application définitive en 2006, il investit l'ensemble du secteur public. Et plus récemment, il s'insère dans les petites entreprises qui ont besoin de traquer les dépenses inutiles et de rationaliser leur gestion.

Les enjeux du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est d'abord un langage commun qui s'est traduit dans des pratiques normalisées (référentiels, normes, procédures). Il est utilisé par les dirigeants comme courroie de transmission des informations afin de coordonner les actions de ses différents acteurs. Il formalise les liens entre la stratégie et les opérations, permettant à chacun de comprendre les objectifs de l'organisation et son rôle dans la structure. Il procure une certaine cohérence à l'organisation.

Le contrôle de gestion se matérialise par des outils, orchestrés par les contrôleurs de gestion et les managers. Ces outils traduisent le business model de l'entreprise afin de modéliser les facteurs déterminants de la performance, d'évaluer la performance de l'entreprise et son efficacité sur le marché.

Les premiers outils du contrôle de gestion (contrôle du cash, des stocks, reporting, coût standard, analyse des écarts, ROI) répondaient à un besoin de gestion stratégique.

Au cours des années 1950-60, le contrôle de gestion a migré vers un besoin de gestion scientifique en s'appuyant sur des outils de modélisation et de planification, un découpage en centres de décision, une gestion par objectifs.

Dans les années 1970, le besoin d'une gestion budgétaire a entraîné le développement du contrôle budgétaire, du budget base zéro, des analyses multicritères (coût, qualité, délai) avec l'apparition des tableaux de bord. Au cours des années 1980-90 le besoin s'est recentré sur la gestion stratégique en mettant l'accent sur la méthode ABC-ABM, la création de valeur, le *balanced scorecard*.

Enfin, au cours des années 1990–2000 s'est développé un contrôle de gestion intégré s'appuyant sur l'informatique décisionnelle. Le contrôle de gestion est en train de s'élargir à d'autres domaines de la performance, avec le développement du contrôle de gestion sociale, de la responsabilité sociale et environnementale, et l'importance croissante accordée au management des risques.

Les solutions apportées

Aujourd'hui, tous ces outils coexistent avec plus ou moins de succès au sein des entreprises. Pour chacun, nous verrons pourquoi et comment l'utiliser, afin que les lecteurs puissent identifier les outils dont ils ont besoin pour répondre aux attentes des dirigeants de leurs entreprises.

La *Boîte à outils du contrôle de gestion* répond à ce besoin en présentant 60 outils directement opérationnels. Ceux-ci sont regroupés en onze dossiers qui couvrent les principaux champs du contrôle de gestion.

Organisation, compétences et procédures	Exploitation des données de gestion	Système d'information et pilotage
• Le rôle du contrôle de gestion • Les règles et les procédures de gestion • L'audit de gestion • Accompagner le progrès	• Coûts et décisions • Analyser la performance au bilan • Analyser la performance au compte de résultat • Le diagnostic de gestion	• Prévoir et anticiper • Le pilotage de la performance • Le système d'information décisionnel

Sommaire

Du même auteur 3
Avant-propos 4

Dossier 1 Le rôle du contrôle de gestion 10
Outil 1 Le processus de contrôle de gestion 12
Outil 2 Le contrôle de gestion et la performance 14
Outil 3 Le contrôleur de gestion et le contrôle de gestion 18
Outil 4 Le modèle d'évaluation fonctionnelle 20

Dossier 2 Analyser la performance au bilan 22
Outil 5 La variation de trésorerie 24
Outil 6 La rentabilité des investissements 28
Outil 7 Le besoin en fonds de roulement (BFR) 32
Outil 8 La cartographie des stocks 36

Dossier 3 Analyser la performance au compte de résultat 38
Outil 9 La profitabilité 40
Outil 10 Le chiffre d'affaires 44
Outil 11 Le seuil de rentabilité 48
Outil 12 Les achats et charges externes (avec vidéo) 50
Outil 13 La masse salariale 52

Dossier 4 Coûts et décisions 56
Outil 14 Le coût complet 58
Outil 15 Le coût partiel 62
Outil 16 *Activity Based Costing* (ABC) 66
Outil 17 Le coût standard 70

Dossier 5 Le pilotage de la performance 72
Outil 18 Le tableau de bord stratégique 74
Outil 19 Le tableau de bord opérationnel 78
Outil 20 Le reporting de gestion 82
Outil 21 Le budget ajusté 86
Outil 22 L'analyse des écarts 88
Outil 23 Le suivi de projet 92
Outil 24 Les risques et les opportunités 96
Outil 25 Le reporting RSE 98

Dossier 6 Le diagnostic de gestion 100
Outil 26 La matrice SWOT 102
Outil 27 La veille économique 104
Outil 28 Le benchmarking des fonctions 106
Outil 29 Le DMAIC 108
Outil 30 Le diagramme d'Ishikawa 110
Outil 31 La matrice coût/valeur 112
Outil 32 Le budget base zéro (BBZ) (avec vidéo) 114

Dossier 7 Prévoir et anticiper 116
Outil 33 Le business plan 118
Outil 34 Le budget 122
Outil 35 La prévision glissante 126
Outil 36 Les indicateurs prédictifs 128
Outil 37 Le modèle de simulation 130

Dossier 8 Les règles et procédures de gestion 134
Outil 38 Le calendrier de gestion 136
Outil 39 La maille d'analyse 138
Outil 40 L'organisation budgétaire 140
Outil 41 Les cessions internes 142
Outil 42 Le découpage analytique 144
Outil 43 Les unités d'œuvre 146
Outil 44 Le dictionnaire des indicateurs 148

Dossier 9 L'audit de gestion 150
Outil 45 La recherche des équilibres 152
Outil 46 La pertinence des objectifs 154
Outil 47 L'alignement stratégique 156
Outil 48 La véracité des mesures 158

Dossier 10 Le système d'information décisionnel 160
Outil 49 La qualité du système d'information 162
Outil 50 La qualité des données de gestion 164
Outil 51 Le dispositif de contrôle interne 166
Outil 52 *Enterprise Resources Planning* (ERP) 168
Outil 53 Le *data warehouse* 170
Outil 54 L'analyse multidimensionnelle 172

Dossier 11 Accompagner le progrès 174
Outil 55 Le progrès continu 176
Outil 56 Le contrat de gestion 178
Outil 57 Le plan d'action 180
Outil 58 La revue de gestion (avec vidéo) 184
Outil 59 L'apprentissage organisationnel 186
Outil 60 La conduite de projet 188

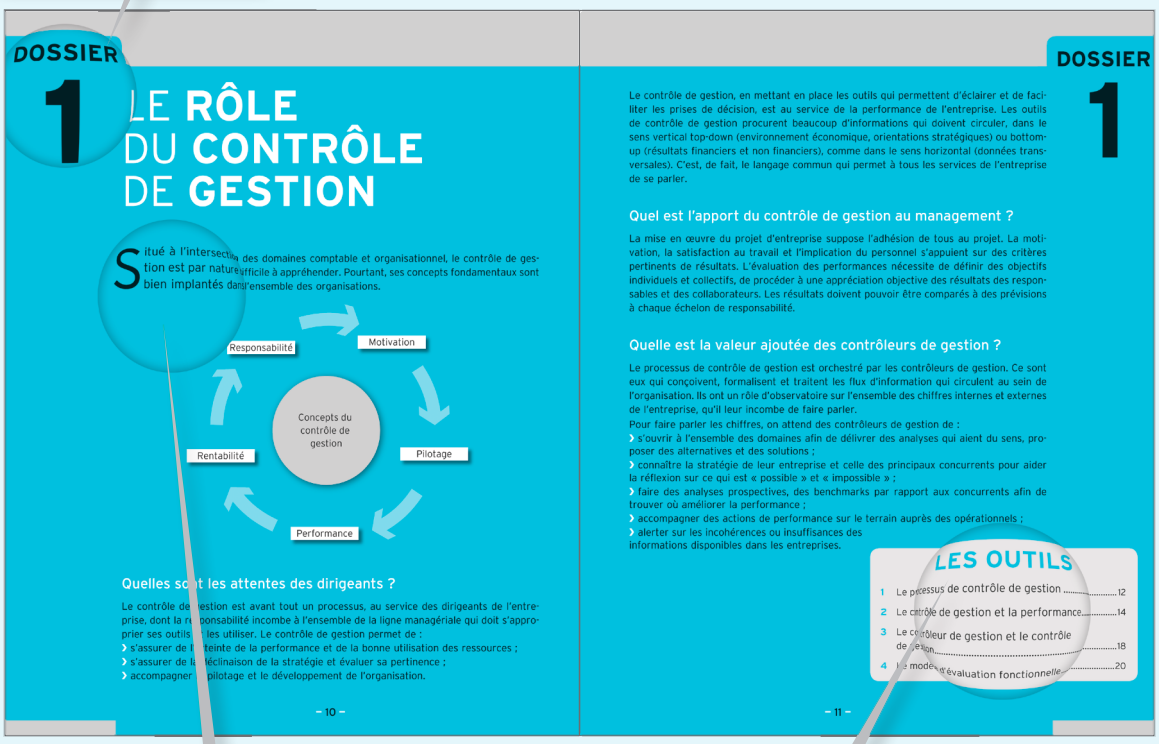
Ressources bibliographiques 190
Lexique français-anglais 191

La Boîte à outils, Mode d'emploi

Comment utiliser les QR codes de ce livre ?

1. Téléchargez un lecteur de QR code gratuit et ouvrez l'application de votre smartphone.
2. Photographiez le QR code avec votre mobile.
3. Découvrez les contenus interactifs sur votre smartphone.

Les outils sont classés par dossier



DOSSIER 1

LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION

Situé à l'intersection des domaines comptable et organisationnel, le contrôle de gestion est par nature difficile à appréhender. Pourtant, ses concepts fondamentaux sont bien implantés dans l'ensemble des organisations.

Responsabilité
Motivation
Concepts du contrôle de gestion
Rentabilité
Pilotage
Performance

Quelles sont les attentes des dirigeants ?

Le contrôle de gestion est avant tout un processus, au service des dirigeants de l'entreprise, dont la responsabilité incombe à l'ensemble de la ligne managériale qui doit s'approprier ses outils et les utiliser. Le contrôle de gestion permet de :
› s'assurer de l'atteinte de la performance et de la bonne utilisation des ressources ;
› s'assurer de la déclinaison de la stratégie et évaluer sa pertinence ;
› accompagner le pilotage et le développement de l'organisation.

– 10 –

DOSSIER 1

Le contrôle de gestion, en mettant en place les outils qui permettent d'éclairer et de faciliter les prises de décision, est au service de la performance de l'entreprise. Les outils de contrôle de gestion procurent beaucoup d'informations qui doivent circuler, dans le sens vertical top-down (environnement économique, orientations stratégiques) ou bottom-up (résultats financiers et non financiers), comme dans le sens horizontal (données transversales). C'est, de fait, le langage commun qui permet à tous les services de l'entreprise de se parler.

Quel est l'apport du contrôle de gestion au management ?

La mise en œuvre du projet d'entreprise suppose l'adhésion de tous au projet. La motivation, la satisfaction au travail et l'implication du personnel s'appuient sur des critères pertinents de résultats. L'évaluation des performances nécessite de définir des objectifs individuels et collectifs, de procéder à une appréciation objective des résultats des responsables et des collaborateurs. Les résultats doivent pouvoir être comparés à des prévisions à chaque échelon de responsabilité.

Quelle est la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion ?

Le processus de contrôle de gestion est orchestré par les contrôleurs de gestion. Ce sont eux qui conçoivent, formalisent et traitent les flux d'information qui circulent au sein de l'organisation. Ils ont un rôle d'observatoire sur l'ensemble des chiffres internes et externes de l'entreprise, qu'il leur incombe de faire parler.
Pour faire parler les chiffres, on attend des contrôleurs de gestion de :
› s'ouvrir à l'ensemble des domaines afin de délivrer des analyses qui aient du sens, proposer des alternatives et des solutions ;
› connaître la stratégie de leur entreprise et celle des principaux concurrents pour aider la réflexion sur ce qui est « possible » et « impossible » ;
› faire des analyses prospectives, des benchmarks par rapport aux concurrents afin de trouver où améliorer la performance ;
› accompagner des actions de performance sur le terrain auprès des opérationnels ;
› alerter sur les incohérences ou insuffisances des informations disponibles dans les entreprises.

LES OUTILS

1 Le processus de contrôle de gestion 12
2 Le contrôle de gestion et la performance 14
3 Le contrôleur de gestion et le contrôle de gestion 18
4 La modélisation évaluation fonctionnelle 20

– 11 –

L'intérêt de la thématique vu par un expert

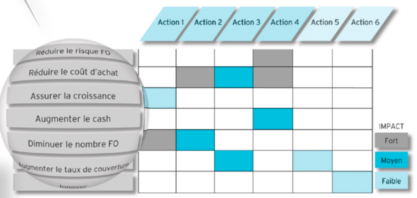
Un menu déroulant des outils

OUTIL 12

Les achats et charges externes

La représentation visuelle de l'outil

MATRICE ENJEUX-IMPACTS APPLIQUÉE AUX ACHATS ET CHARGES EXTERNES



Une vidéo ou un lien direct

http://goo.gl/xPoy2q

Réduire les coûts d'achat (en vidéo)

En résumé

La matrice enjeux-impacts présente les principaux enjeux d'une fonction achat. Compte tenu du poids des achats dans les dépenses d'une entreprise, des plans d'économie ou d'amélioration sont attendus par la direction. Avec cette matrice, le contrôle de gestion dispose d'un outil pour prioriser les actions dont l'impact sera le plus fort.

Insight

The stakes/impact matrix identifies the key challenges in purchasing. Given the weight of purchases in company expenditure, cost-cutting or improvement-action plans are expected by management. This matrix is a valuable tool designed to help management control prioritize actions that would deliver maximum impact.

L'outil en synthèse

L'essentiel en anglais

OUTIL 12

Une signalétique claire

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

En moyenne, les achats et charges externes correspondent à 46 % du chiffre d'affaires des entreprises. Le contrôle de gestion offre une bonne connaissance des dépenses d'achats et des charges externes qui permet notamment d'identifier les postes à forts enjeux.

Contexte

Bien que les économies sur les coûts d'achat constituent l'axe de performance le plus facile à lire dans le compte de résultat, elles ne se réduisent pas à la performance achat. Celle-ci détermine le niveau d'activité (effet prix/volume), les gains financiers et des actions de progrès (réduction panel des fournisseurs, qualité de service).

Comment l'utiliser ?

Étapes

› Fixer des objectifs de progrès sur les dépenses externes en lien avec la stratégie :
- se focaliser là où il y a le plus d'enjeux à moyen terme : économies d'échelle, optimisation des processus, amélioration des standards, mutualisation des ressources...
- faire des choix qui répondent en priorité aux besoins des équipes opérationnelles ;
- inscrire ces objectifs dans le budget de l'entreprise.

› Établir un plan d'économie sur l'année :
- obtenir dans le budget un plan d'action ayant un impact élevé sur les grands postes de dépenses externes (là où sont les gros enjeux) afin de mettre l'entreprise dans une dynamique de progrès ;
- valider que les économies soient incluses dans les réductions de dépenses de l'année.

› Utiliser des outils de reporting pour mesurer la performance achat :
- les économies sur le résultat : baisse des prix, réduction des consommations, baisse des coûts complets d'acquisition...
- la couverture achat : pourcentage des achats de l'entreprise non couverts par un acte d'achat (ex : contrat) ;
- le plan d'action au service de la performance achat, en visant l'efficacité : nombre de fournisseurs, satisfaction du client interne, délais d'approvisionnement, notation des fournisseurs, taux de service, qualité ... de livraison, respect du délai ... et/ou l'efficience : coût de la ... / dépenses ...
- le cash : suivi des conditions ... des fournisseurs pour maîtrise... fonds de roulement.

Le contrôle de gestion doit associer la fonction achat au ...

Méthodologie et conseils

› Faire de la veille pour acquérir u... connaissance des marchés et faire ... mark à l'extérieur afin d'identifier d... pratiques pour faire autrement et ... les façons de faire en interne.

› Différencier les achats récurrents ... non récurrents car le traitement sera ... Pour les achats récurrents, privilégie... lyses d'écarts mensuels et s'aider d'un référentiel de coûts d'achats dit « standards ». Pour les achats non récurrents, comme les prestations de sous-traitance ponctuelles, privilégier le benchmarking externe.

Les apports de l'outil et ses limites

Avantages

- La performance achat fait souvent partie des indicateurs du tableau de bord stratégique.
- Faire de la performance achat un moteur de progrès pour l'entreprise.

Précautions à prendre

- La performance achat ne peut se limiter aux économies réalisées.
- Les opérationnels doivent être responsables de ce qu'ils obtiennent de leurs fournisseurs.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Les achats et charges externes

OUTIL 15

Le coût partiel

Comment être plus efficace ?

Distinguer les deux natures de la variation d'activité

Le plus souvent, la variation est qualifiée d'homothétique, au sens où le volume produit varie, mais sans modification de la proportion des différents articles composant l'activité. Dans ce cas, les coûts fixes ne seront pas les mêmes selon l'ampleur de la variation.

Une étude, menée pour des variations d'activité de plus ou moins 20 %, fait apparaître comme fixes des coûts susceptibles de diminuer de moitié, ou même de disparaître en cas d'une réduction de l'ordre de 50 %. Par consé... le variation homo... er dans quel ordre ...tion on se situe. ...peut non seulement ... varier en structure. ...nts ne peuvent plus ...cas de : ... de l'activité pouvant conduire à un déséquilibre qui, à chiffre d'affaires égal, implique un emploi moins efficace des moyens de production, et donc des coûts accrus ;

› accroissement d'activité par une augmentation de la diversité des articles produits, susceptible d'entraîner une augmentation des coûts fixes hors de proportion avec celle de l'activité escomptée ; il peut alors en résulter une baisse de rentabilité.

Cette analyse délicate ne doit pas cacher l'importance des variations de coûts fixes en fonction de la diversification de la production.

Un approfondissement pour être plus opérationnel

Réaliser une analyse marginale

L'analyse marginale consiste à évaluer un supplément de gain ou de perte, par rapport à un supplément (ou une diminution) d'investissement ou de dépense.

On distingue :

› le coût marginal : supplément financier que l'on se propose d'allouer au développement d'un plan d'action. Il peut comprendre des coûts variables, des coûts fixes ou les deux ;

› la recette marginale : produit supplémentaire qu'on espère retirer du coût marginal engagé. Il s'agit d'une diminution d'un autre coût ;

› le résultat marginal ou la contribution marginale : différence entre recette marginale et coût marginal. Tant que cet écart est positif, il est intéressant de poursuivre et de développer le plan d'action.

L'analyse marginale est communément sollicitée pour :

› choisir entre confier à la sous-traitance ou se charger soi-même d'un surcroît d'activité. On ne compare pas le coût du sous-traitant au coût de revient interne, mais au coût supplémentaire pour produire les quantités concernées ;

› changer de structure : c'est intéressant dès lors que la contribution marginale qu'on peut en attendre est positive ;

› conserver ou abandonner un produit : on prend en compte la réduction des coûts fixes, ou un autre usage possible des capacités libérées ;

› valoriser un sous-produit (voire un déchet) : on ne prend en compte que le coût de la valorisation comparée au prix de vente (ou supplément de prix) que l'on peut en attendre.

Cette méthode s'utilise pour décider :
- un abandon de produit ;
- de pousser des produits concurrents dans une gamme ;
- d'évaluer le prix marginal ;
- d'évaluer le seuil de rentabilité ;
- de faire, ou de faire faire.

L'Indispensable

OUTIL 15

CAS : Compte d'exploitation par segment de clients dans le secteur du BTP

Un cas pratique commenté

Il ne suffit pas que la contribution de chaque client soit positive, il importe de couvrir les coûts fixes en totalité par la somme des contributions ; il faut donc ... segments de clients.

	Segment 1	Segment 2	Segment 3	Total
Produit des ventes Reprises de provision de fin de travaux Autres produits				
Chiffre d'affaires				
Matières Heures MOD Coût de distribution Dotation provision fin de travaux Maintenance				
Charges variables				
Marge sur coût variable				
Amortissement matériel spécifique				
Charges fixes				
Marge de contribution				
Frais généraux				
Marge sur coût de revient				

› La **marge sur coût variable** indique la performance des activités ou des clients. Si elle est négative, il y a lieu d'envisager d'abandonner (dans les conditions actuelles) l'activité ou le client, en dehors de toute autre considération (stratégique, commerciale, sociale...).

› La marge de contribution est un bon indicateur de profitabilité des activités ou des clients. Lorsque la marge de contribution est négative, plusieurs leviers d'action sont à la disposition du responsable du centre de profit pour baisser le seuil de rentabilité. Il peut augmenter le prix de vente ou le volume des ventes, réduire les coûts variables et les coûts fixes, ou encore améliorer le mix des ventes. Le résultat de diverses simulations conduit souvent à utiliser les effets combinés de deux ou trois leviers d'action.

› La **marge sur coût de revient** mesure le résultat de l'activité d'un centre de profit après renouvellement des immobilisations. Les objectifs sont le plus souvent fixés en termes de résultat opérationnel, c'est-à-dire avant frais financiers, impôt société et éléments exceptionnels.

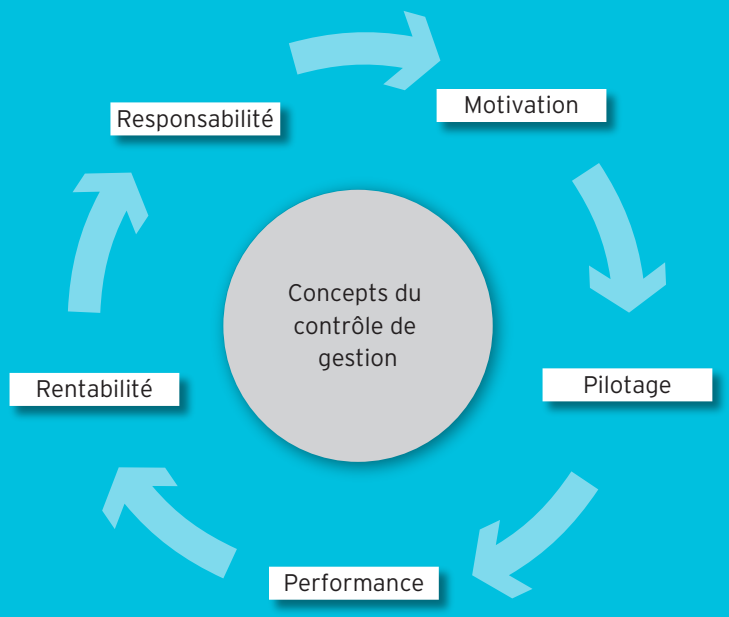
© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.

Le coût partiel

DOSSIER

1 LE RÔLE DU CONTRÔLE DE GESTION

Situé à l'intersection des domaines comptable et organisationnel, le contrôle de gestion est par nature difficile à appréhender. Pourtant, ses concepts fondamentaux sont bien implantés dans l'ensemble des organisations.



Quelles sont les attentes des dirigeants ?

Le contrôle de gestion est avant tout un processus, au service des dirigeants de l'entreprise, dont la responsabilité incombe à l'ensemble de la ligne managériale qui doit s'approprier ses outils et les utiliser. Le contrôle de gestion permet de :

- s'assurer de l'atteinte de la performance et de la bonne utilisation des ressources ;
- s'assurer de la déclinaison de la stratégie et évaluer sa pertinence ;
- accompagner le pilotage et le développement de l'organisation.

Le contrôle de gestion, en mettant en place les outils qui permettent d'éclairer et de faciliter les prises de décision, est au service de la performance de l'entreprise. Les outils de contrôle de gestion procurent beaucoup d'informations qui doivent circuler, dans le sens vertical top-down (environnement économique, orientations stratégiques) ou bottom-up (résultats financiers et non financiers), comme dans le sens horizontal (données transversales). C'est, de fait, le langage commun qui permet à tous les services de l'entreprise de se parler.

Quel est l'apport du contrôle de gestion au management ?

La mise en œuvre du projet d'entreprise suppose l'adhésion de tous au projet. La motivation, la satisfaction au travail et l'implication du personnel s'appuient sur des critères pertinents de résultats. L'évaluation des performances nécessite de définir des objectifs individuels et collectifs, de procéder à une appréciation objective des résultats des responsables et des collaborateurs. Les résultats doivent pouvoir être comparés à des prévisions à chaque échelon de responsabilité.

Quelle est la valeur ajoutée des contrôleurs de gestion ?

Le processus de contrôle de gestion est orchestré par les contrôleurs de gestion. Ce sont eux qui conçoivent, formalisent et traitent les flux d'information qui circulent au sein de l'organisation. Ils ont un rôle d'observatoire sur l'ensemble des chiffres internes et externes de l'entreprise, qu'il leur incombe de faire parler.

Pour faire parler les chiffres, on attend des contrôleurs de gestion de :

› s'ouvrir à l'ensemble des domaines afin de délivrer des analyses qui aient du sens, proposer des alternatives et des solutions ;

› connaître la stratégie de leur entreprise et celle des principaux concurrents pour aider la réflexion sur ce qui est « possible » et « impossible » ;

› faire des analyses prospectives, des benchmarks par rapport aux concurrents afin de trouver où améliorer la performance ;

› accompagner des actions de performance sur le terrain auprès des opérationnels ;

› alerter sur les incohérences ou insuffisances des informations disponibles dans les entreprises.

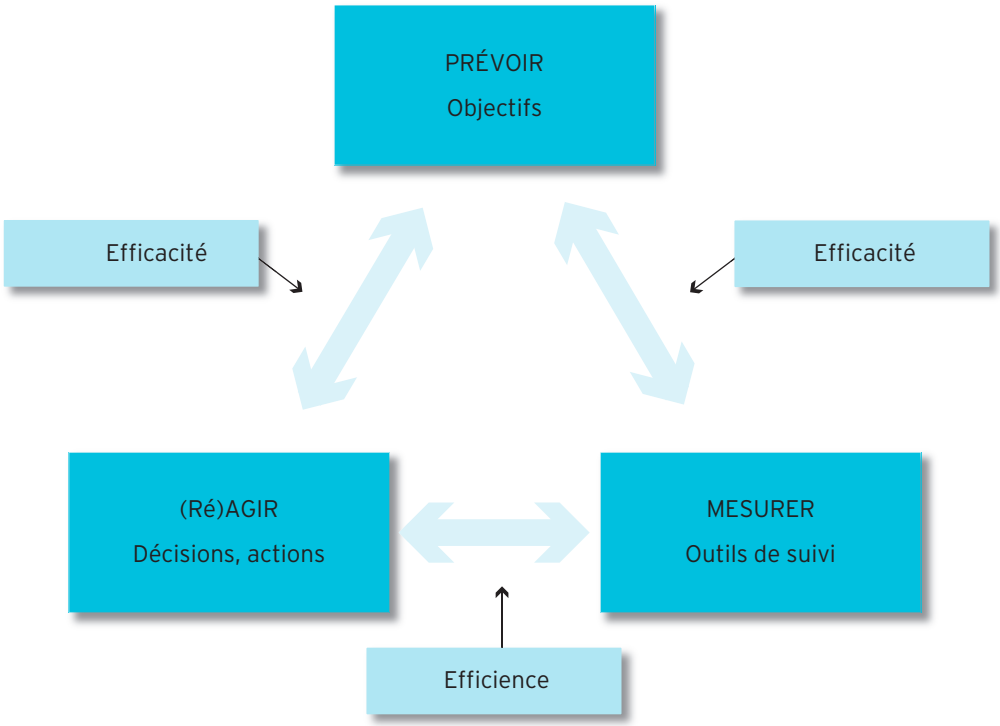
LES OUTILS

1 Le processus de contrôle de gestion 12
2 Le contrôle de gestion et la performance..... 14
3 Le contrôleur de gestion et le contrôle de gestion..... 18
4 Le modèle d'évaluation fonctionnelle..... 20

OUTIL 1

Le processus de contrôle de gestion

LES FONDEMENTS DU CONTRÔLE DE GESTION



En résumé

Dans le vocabulaire anglais, le mot *control* exprime une notion que l'on retrouve dans des expressions telles que : *budgetary control, cost control, processus under control*.

Dans ce sens, le mot « contrôle » désigne un résultat, le fait qu'une activité n'échappe pas à la direction qu'on lui assigne.

Le contrôle de gestion se définit comme un ensemble de moyens, destinés à comprendre et orienter les actions pour, à terme, atteindre les objectifs fixés par la stratégie.

Insight

In English, "budgetary control", "cost control", "process under control" are expressions that use the word "control" to indicate a result, the fact that an activity does not escape its assigned direction.

Management control is a set of functions, designed to understand and guide the future interventions or actions, and to reach the set policy objectives.

Pourquoi l'utiliser ?

Objectif

Le contrôle de gestion fournit des outils (tableaux de bord, indicateurs....) au service d'une démarche (définition des objectifs, maîtrise budgétaire), destinée à maîtriser le cheminement d'une organisation vers ses objectifs, tout en s'assurant que les ressources sont utilisées au plus juste, dans le but d'accroître la richesse de l'entreprise.

Contexte

Le degré de formalisme du contrôle de gestion dépend de la culture des dirigeants et de la taille de l'entreprise. Plus une entreprise est importante et décentralisée, plus le besoin de délégation et l'obligation de rendre des comptes sont élevés. Le formalisme qui en découle s'exprime au travers des procédures, des outils et du pouvoir accordé aux contrôleurs de gestion.

Comment l'utiliser ?

Étapes

› **Prévoir**, c'est simuler, évaluer, chiffrer des objectifs, des plans d'action, des moyens... tout en identifiant les risques et les opportunités sur l'activité. Une fois définis, ces éléments sont traduits financièrement dans le plan à trois ans, dans le budget, dans les prévisions mensuelles.

› **Mesurer** consiste à se situer, à contrôler, à vérifier la bonne exécution des opérations afin d'en évaluer :

– l'efficacité ou la capacité à atteindre les objectifs : les résultats ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés initialement ?
– l'efficience ou les moyens financiers mis en œuvre : les résultats obtenus sont-ils satisfaisants compte tenu des moyens mis en œuvre ?
– la pertinence ou la correspondance des objectifs avec les enjeux : ont-ils une forte probabilité d'être atteints compte tenu des moyens mis en œuvre ?
– Les outils de mesure sont nombreux : bilan, compte de résultat, comptabilité analytique, reporting, tableaux de bord...

› **Agir**, c'est identifier, comprendre, analyser les écarts entre le réalisé et le prévu, dans l'avancement des objectifs et dans l'utilisation des moyens. C'est anticiper l'avenir pour évaluer ce qu'il reste à parcourir. C'est aussi décider d'ajustement des moyens et de nouvelles actions afin de se rapprocher des objectifs de départ.

Faire progresser le processus par apprentissage : ne pas répéter les erreurs et capitaliser les points forts.

Méthodologie et conseils

Le processus de contrôle de gestion se déploie sur trois niveaux :

– **la stratégie**, afin de piloter et évaluer les axes de développement que la direction générale souhaite mettre en œuvre au cours des prochaines années, compte tenu de l'évolution qu'elle anticipe de son environnement ;
– **la gestion**, afin d'assurer la cohérence entre la stratégie et le quotidien, pour garantir que les buts de l'entreprise sont correctement déclinés au sein de la structure ;
– **l'exploitation**, afin de garantir aux opérationnels que les actions relevant de leur autorité ont été mises en œuvre, conformément aux finalités confiées, tout en les dispensant de piloter directement ces actions. ■

Avantages

- Vérifier que tous les acteurs travaillent dans le sens des objectifs.
- Être assuré que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficiente.

Précautions à prendre

- Le rôle du contrôle de gestion est souvent mal compris et génère une certaine méfiance au sein de l'organisation.

© Dunod – Toute reproduction non autorisée est un délit.